

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ツクイスタッフ<7045>：介護の好循環形成に資する



三宅篤彦代表取締役社長

ツクイスタッフが 2018 年 12 月 17 日に東証ジャスダックスタンダードに上場して 1 年 4 カ月ほどが経った。同社はツクイ<2398>から分社し、介護・医療に特化した人材サービス事業や、施設従業員向けに教育研修などを行う。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを三宅篤彦代表取締役社長に聞いた。

―上場後の変化について

ジャスダックに上場できたことで、100%子会社であった頃に比べると企業としての信用力が格段に向上した。関連するかもしれないが、上場前に比べ社員を採用しやすくなった。

2020 年 3 月期第 3 四半期までにキャリアアドバイザーを 30 人弱採用できている。前年は 15 人ほどであったため、飛躍している。

分社化した当時は、テナントに入る際に親会社の保証や保証金の積み増しを求められた。上場後は、以前の親会社（の事業部だった）時代と同じ形で、条件などが悪くなることなく物件を借りられる。また、金融機関からの借り入れはないものの、相当低いレートで提案を受けている。

営業面については、上場に加えて、調達資金で派遣スタッフを集める WEB サイトへの投資と、そこへの流入のための広告宣伝費をしっかり打つようになったため、相当な応募者の増加につながっている。

■上場審査の経験が活きる

―上場準備中のエピソードについて

親会社のツクイが2004年にジャスダックに上場し、2011年に東証2部に、2012年に1部指定された。それらの審査全てに私が関わってきた。親子上場の論点を除いても、その当時に比べると審査は格段に厳しくなった印象がある。内部統制やコンプライアンス、取締役会運営についてもかなり細かいところまで見られ、コンプライアンス面では、当然のことではあるが反社会的勢力のチェックなどについても以前に比べると厳しくなった気がする。

当社の場合は、2016年の分社の段階から上場を目指した。ガバナンス体制を作りこんでから上場しようと、2018年6月に監査等委員会設置会社に移行した。監査等委員会のメンバーが取締役会での議決権を持つことで取締役会の運営に緊張感が増し、非常に良い運営体制になってきた。過去の上場審査も経験も活きているかもしれないが、それほど大きな苦労はなかった。

親子上場の面では、まず親子間の取引が非常に少ない。親会社の一事業部門であった時は、親会社への派遣が全くない状態でスタートした。当時から、各支店が長年積み上げてきた全国2000のクライアントと取引をしていたため、分社化の後、親会社もその一つであり、売り上げ（の割合）も非常に少なかった。量的な面で懸念することは全くなかった。

スタート時点から何ら優遇することはなかったため、条件の見直しも全くなかった。その他の関連当事者取引はなく、審査面での苦労はなかった。

―どのように厳しくなったのか

それぞれの審査の段階で厳しくなったと肌で感じる場所があり、それに対して主幹事証券から適切なアドバイスがあり、事前に準備できた。インサイダー情報などの管理についても、話してはいけないことについては、従業員の意識の中にあり、いきなり変えなければいけないことはなかった。

ただ、決裁面で、「なぜ承認を取らなければいけないのか」という場面は以前に比べて増えてきた。今後の会社の成長を考えて決裁権や内部統制システムを整え、厳しくしなければいけないことは、従業員も理解しながら動いてくれた。

■伸びる人材紹介

―業務の現状について

まず派遣業界を見ると、働き方改革関連法施行で同一労働同一賃金が4月から施行され、業界に逆風が吹いている。事務・管理部門で大手の派遣会社から派遣スタッフとして本社管理部門に入ってもらうこともあるが、事務系の分野では、昨年秋から、料金の引き上げの話が寄せられていた。

我々が取引先とする介護業界は、それほど収益が出る業界ではないため、我々の派遣スタッフのコスト上昇に合わせて、料金を上乗せして収受することはなかなか厳しい。各社の交渉がずれ込むなか、ある程度規模が大きい介護業界向けの派遣会社では、当社が先駆けて1月中旬ぐらいから交渉を始めた。ほぼ落ち着いてきたが、「それだけ高いのでは使えない」という話は出てきている。4月には新型コロナウイルス感染拡大の影響を措いても、当初、派遣（事業）の数字は落ちるという計画を立てている。

人手が足りないクライアントが、高くなった派遣料金でスタッフを引き続き雇わず、直接雇用で自社社員にする動きも出ている。派遣よりも人材紹介ニーズが高いことは間違いない。それを見据えて期初から人材紹介へのシフトを掲げている。紹介の割合が上がってきており、2021年3月期もその流れは続いていくだろう。

また、我々は人材派遣会社として研修部門を持っている。地方では講師派遣型の研修はコスト的に利用しにくいという例が多く、また、小規模事業所であれば、皆がまとめて研修を受ける時間を取れないという話も聞く。地方でのニーズについては、全国で80人を超えるパートナー講師と契約し、研修を実施する仕組みを作りつつある。

一斉に研修時間を取れない顧客向けには、2019年11月にスマホで見られる研修動画サイト「E care labo」をスタートした。部門別に平均5分程度の動画を作り、夏頃には国が推奨する法定研修の全ての基準をクリアしたい。現状、300本以上の動画ができ、2021年3月末には850本まで増やす計画で予算を組んで進めている。取引先に積極的に売り込んでおり、従来の講師派遣型の研修に、eラーニングも加える。

—研修の効果と定着をどう見るのか

アカウントは、管理者 ID と利用者 50 人分の ID をセットにしており、今は誰がどこまで学習したかを確認できる。Wi-Fi 環境がない顧客のためには、ソフトバンクと提携しながらルーターをレンタルする。お試して 100 以上の ID が使われており、契約に結び付ける試みが始まっている。

■業務プロセスをスピードアップ

—今後の成長戦略は

既存のビジネスは、派遣事業に最もボリュームがあり、次に紹介が多い。大手の介護企業はできる限り優秀な社員を直接雇用して教育していく方針を掲げている。世の中のニーズを考えると、紹介のほうが強いため、いい人材を施設に紹介していくことが一番で、これからも紹介を伸ばしていく。

2020 年 3 月期の業績予想を下方修正した一番の要因は、人材紹介の売り上げについて、ニーズが高まると見込んで期初に強めの計画を立てたが、他社との競争などもあり、伸ばしきれず未達になったことが大きい。派遣については当初計画を上回って推移している。2021 年 3 月期に向けての投資などの準備を進めている。

応募者は一日も早く紹介を受けたいため、複数社に登録し、一番良いところを紹介してくれた会社で決める。応募、登録、紹介までのスピードを高めていくことが課題になる。我々が手掛けてきた、取引先に赴く人員と登録者を集める人員を基本的に一気通貫で担当するマルチタスク制では、全てそれで進めるとスピードの面で厳しくなっている。切り分けをしながら体制を変えつつある。

紹介を得意とするアドバイザーについてはその比重を高め、場合によっては専門で従事してもらう。派遣を得意とする担当者には、そちらに重点的に取り組んでもらう。この業界の人手不足は恒常的な問題で、やむを得ず派遣スタッフを利用することはあり得るため派遣がなくなることはない。施設側としても、紹介した人材が確実に定着するか分からないため、お試して働いてもらうニーズもある。派遣（の業績）を落とすことなく、紹介をしっかり伸ばしていくことが、2021 年 3 月期の第一目標となる。

また、営業側のシステムを導入する。かなりのスピードアップ（が可能）で、習熟度が高まれば、支店側の対応もだいぶ変えられる。支店の職員も採用しなければならない。事務手続き面では、現時点では集中事務センターを作っていないが、エリア単位で契約書作成などを行う人員を採用しながら動き出していく。研修動画サイトは、しっかり売り込みをしており、売り上げにつながる形で充実させていく。

さらに、既存事業を磨きこみ、2022年3月期以降につなげてビジネスの種を見付ける。国内で人が足りなくなるのは事実で、親会社でもベトナムに駐在員事務所を出し、ツクイの有料老人ホームで三十数人が働いている。現地の看護大学と提携しており、今後も現地の優秀な学生が入ってくる。

今は技能実習生として入ってくるが ベトナムと日本との間では、そう遅れることなく協定を締結するだろうから、当社側では「特定技能」人材が働けるようになる。そうすると、しっかりと紹介料を収受しながらビジネスができる。親会社が送り出してくる人材を技能実習生、我々の側では「特定技能」人材として、取引先に紹介していく。

すぐに売り上げにつながるわけではないが、2021年3月期はその準備段階としてスタートする。海外の技能実習経験のある人材を採用できたため、新たな部を作りながら4月から動き出す。

—コーポレート・ベンチャー・キャピタルによるIT投資はどうなったのか

ツクイ本体がツクイキャピタルを作り、いくつかのベンチャー企業に投資を始めている。芽が出てくる会社がきっとある。すぐにではないが、まずツクイの施設で実証実験をして、取引先の成長に寄与するようなものを紹介できるようになる。

■派遣ニーズは衰えない

—新型コロナウイルスの影響についての見通しは

当社の派遣先は、有料老人ホームや特別養護老人ホームなど売り上げが減らない施設系が多い。今働いているスタッフが、ご子息・息女が通う学校の休校の影響で働けないケースも少しずつ出ている。スタッフの平均年齢は40代後半であり、小さい子どもを抱える人がそれほど多いわけではないが、2020年3月期には数百万円単位の影響がある。

また、来期の新規就業に向けて面接に遅れが出ている。今の段階では施設側から「来てもらっては困る」という話もあり、事務長や施設長との面談はできるが、自分が実際に働く現場を見ることができないこともある。4月のスタートは弱含みで始まらざるを得ない。

就業前の面接の問題はあるが、そこから先へ大きく落ち込んでいくことは、今の段階では考えにくい。就業前の段階でスピードが鈍ることはあり得るが、人材は必要になる。施設側としても、スタッフが来られない場合への対応として、派遣スタッフの活用を考えるとみている。

—投資計画やくら替えについて

2021年3月期はシステム投資と人への投資が主になる。今は潤沢に資金があるため、エクイティによらず機動的に対応できる。我々の規模から考えると上場市場のステップアップは現段階では難しい。投資しながら将来に向けての成長の種を見付け、飛躍していくための準備期間としたい。

—株価推移をどう見るか

なかなか厳しい部分があることはもちろんだが、発行済み株式数が少ないため、一方向に株価が動きやすい。まずは業績を出して皆さんに注目してもらえらる会社になっていくことが一番の対策と思う。

会社の業績を高めながら、将来へのメッセージが出せるようになり評価されるようになれば、株価についても、結果として付いてくると考える。

—投資家に向けてひとこと

在宅系介護企業大手のツクイから分社化したが、今後もツクイグループとして日本の介護業界を良くしていきたいという思いを強く持っている。ツクイは介護の本業を行う会社だが、我々は、介護・医療業界の成長を支援する会社になりたいというビジョンを掲げている。

目先のところでは事業成長のスピードを上げるためにも、システムと人に投資しながら、しっかり稼げる体質にする。そこから日本の介護・医療業界の成長を支援することで社会に貢献していきたい。良質な介護ができる好循環を作るソリューションを提供することで、超高齢社会がよりよいものになっていけばいい。

―上場を考えている企業へひとこと

上場審査を経験することで会社が成長するための組織体制を強化することができた。親会社のなかである程度の仕組みを持っており、それほど苦労はなかったが、これを一から作り上げていくベンチャー企業では、「なんでこんな話がでてくるのか」と思うかもしれない。

だが、永続的に成長させる仕組みがないまま急激に組織が成長した場合、どこかで崩壊する可能性が出てくる。経営者の皆さんは、上場審査を経験した後に、それこそが自分の会社を永続的に発展させていくための仕組みづくりだと理解できるだろう。



三宅社長が勧める本は、渋沢栄一の「論語と算盤」。何度読み返しても道しるべになるところがあるという

[2020/3/25 : キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]